

**International Model Forest Network Secretariat  
Secrétariat du Réseau international de forêts modèles**

# **Guide d'établissement d'une forêt modèle**



**Document 1 de 2**

**Mai 2000  
Ottawa, Canada**

## Table des matières

Introduction .....	ii
Généralités .....	1
Qu'est-ce qu'une forêt modèle? .....	1
But du RIFM .....	2
Objectifs du RIFM .....	2
Caractéristiques principales des forêts modèles .....	4
1. Partenariat .....	4
2. Engagement envers l'aménagement forestier durable .....	4
3. Ampleur/portée des activités .....	4
4. Structure de gouvernance qui tient compte d'un vaste éventail de valeurs .....	5
5. Coopération, échange et renforcement des capacités .....	5
Comment plante-t-on une forêt modèle? .....	5
1. Mesures préliminaires prises pour créer une forêt modèle .....	5
• Appréhension du concept .....	5
• Préparation d'une proposition .....	6
• L'atelier sur la forêt modèle .....	6
2. Options visant l'organisation, la gouvernance et l'aménagement .....	7
• Structure .....	7
• Cadre redditionnel .....	8
• Compétences techniques .....	8
• Capacité de gouvernance autonome .....	9
3. Exploitation d'une forêt modèle ou que fait une forêt modèle? .....	9
• Sélection des programmes .....	9
• Sélection des projets .....	10
• Administration/gestion .....	11
• Évaluation interne, analyse et dialogue .....	11
• Engagement à l'égard de l'AFD à l'échelle mondiale .....	11
• Établissement et maintien de partenariats .....	12
Principes directeurs .....	12
Questions couramment posées .....	13

## Introduction

Ce document est le fruit du regain d'intérêt de nombreux pays du monde pour le Réseau international de forêts modèles (RIFM). Son objectif est de fournir des renseignements à ceux qui souhaitent créer une forêt modèle et de faciliter l'étude des possibilités de participer au RIFM.

Depuis sa création au Canada en 1992 avec ses 10 forêts nationales, le Réseau a pris de l'ampleur et englobe aujourd'hui 6 pays et un total de 21 forêts modèles. Et ce n'est pas fini, puisque plusieurs pays préparent actuellement des propositions ou étudient les possibilités d'aménager des forêts modèles.

Naturellement, ce foisonnement d'activités a créé une énorme demande de renseignements sur les principes fondamentaux des forêts modèles : d'où vient le concept, comment il a évolué, qu'est-ce qu'une forêt modèle, comment en établit-on une et quel rôle joue-t-elle au juste? C'est pour tenter de répondre à toutes ces questions que nous avons conçu ce document en nous inspirant du fonctionnement des forêts modèles à ce jour. C'est à dessein que nous avons voulu la brièveté de ce document qui fournit néanmoins aux nouveaux venus tous les renseignements dont ils ont besoin pour comprendre l'intérêt d'une forêt modèle dans leur région et les possibilités et limites de son application.

Le document est structuré de telle sorte qu'il propose pour commencer un bref rappel des origines de l'idée et de son évolution, avant de donner une description détaillée du concept. Cette dernière section traite des prémisses, buts, objectifs et principaux attributs du concept de forêt modèle. Cette section est suivie d'une description des paramètres opérationnels des forêts modèles (idée maîtresse, structure, activités et principes directeurs). Il y a une dernière section sur les questions les plus fréquemment posées. Nous avons ajouté au texte une annexe (document 2 de 2) qui contient des renseignements glanés par les forêts modèles sur des éléments comme la structure organisationnelle, les processus décisionnels et la composition des partenariats.

Le fond de ce guide est aussi important que sa forme, à savoir un manuel d'instructions énonçant les règles et les règlements régissant la création d'une forêt modèle. Même si toutes les forêts modèles partagent essentiellement la même structure, les mêmes objectifs et les mêmes buts, chacune se développe en fonction des influences locales, régionales et (ou) nationales qui s'exercent sur elle. Ce guide est une sorte de portrait-robot des forêts modèles créées à ce jour qui précise ce qui a donné des résultats concluants jusqu'ici. À notre sens, un réseau dynamique et évolutif est un réseau qui favorise l'innovation, les critiques constructives et une bonne dose de créativité au sein comme à l'extérieur du réseau de forêts modèles. Le texte que vous avez sous les yeux est le premier d'une série de nombreuses versions qui verront le jour à mesure que les expériences des forêts modèles continuent d'être documentées et compilées à votre intention. Nous espérons pouvoir améliorer ce document en permanence et, à cette fin, nous sollicitons vos commentaires.

Frederick Johnson  
Directeur exécutif  
SRIFM

## Généralités

Les difficultés auxquelles se heurtent aujourd'hui les aménagistes des ressources naturelles, et même l'ensemble de la société, sont de plus en plus complexes tandis que des exigences et des valeurs sociales conflictuelles se livrent une lutte acharnée dans un contexte de maigres ressources et qui vont en s'étiolant. En 1987, le rapport de la Commission Bruntland a décrit en termes très clairs le déséquilibre croissant entre le développement de l'humanité et la capacité de notre planète à soutenir cette croissance. Six années plus tard, à la CNUED, les dirigeants du monde ont mis en marche une chaîne d'activités stratégiques en vue de trouver des solutions pratiques pour parvenir au développement durable.

Dans le secteur forestier proprement dit, on a assisté au lancement d'une pléthore de processus, et de nombreux pays ont par la suite proposé des modes d'aménagement forestier novateurs. Il ne faut pas s'étonner si plusieurs de ces nouveaux modes ont révélé une évolution parallèle de la façon d'aborder le problème de la durabilité et des mesures stratégiques visant à y remédier.

Une initiative directement issue des difficultés cernées durant l'assemblée de la CNUED a été le Réseau international de forêts modèles (RIFM), annoncé par le Canada au Sommet de Rio. L'origine du concept remonte au Réseau canadien de forêts modèles, lui-même créé en 1991. La création du RIFM symbolise l'engagement profond de faciliter le développement de capacités pratiques dans tout un éventail d'écosystèmes et de juridictions pour atteindre l'aménagement forestier durable. À l'origine, le Réseau international a invité la Russie, le Mexique et la Malaysia à se joindre au Réseau canadien de forêts modèles sous l'égide d'un partenariat destiné à aider tous les membres à réunir les instruments nécessaires pour entreprendre leurs propres recherches afin de trouver des solutions intelligentes et pratiques au problème de la durabilité. À l'instar du Réseau canadien, l'objectif du Réseau international de forêts modèles était de stimuler **l'application sur le terrain** de nouveaux concepts et idées sur l'aménagement forestier durable et de créer des possibilités d'échanger ces expériences.

L'aménagement durable des ressources est un projet fondamentalement optimiste. Il présume en effet qu'il y a des solutions et que celles-ci sont accessibles à la société, sous réserve que celle-ci décide de les trouver. Le concept de forêt modèle partage cet optimisme. Le RIFM gravite autour de la croyance profonde que les forêts peuvent être aménagées de manière durable pour subvenir aux besoins économiques, environnementaux et sociaux des générations actuelles et futures.

Il présume que le fusionnement en partenariat de tous les organismes, organisations, collectivités et citoyens qui utilisent les ressources forestières, dont chacun interprète le phénomène à sa manière, peut contribuer à créer une conjoncture propice à l'utilisation améliorée et durable de toutes les ressources forestières.

L'expérience à ce jour, notamment la croissance du Réseau, semble justifier cet optimisme. Depuis l'annonce faite en 1992 à Rio, d'autres pays ont entrepris d'aménager des forêts modèles et d'adhérer au Réseau. Cette croissance porte à croire que le concept a des applications pratiques et politiques à l'échelon local, national et international. Pour l'heure, le Canada, le Mexique, la Russie, les États-Unis, le Japon et le Chili ont établi des forêts modèles tandis que l'Argentine, la Chine, le Costa Rica, la Malaysia, l'Australie, l'Afrique du Sud, le Royaume-Uni, l'Indonésie et le Vietnam en aménagent ou jonglent avec l'idée. Aujourd'hui, le RIFM est épaulé par un secrétariat qui a son siège à Ottawa au Centre de recherches pour le développement international (CRDI). Le Secrétariat appuie les forêts existantes en ce qui concerne les questions d'ordre technique et organisationnel et il facilite la constitution de réseaux d'entraide dans un certain nombre de domaines bien précis. Un comité directeur international est en cours de création pour gérer le Secrétariat, qui fonctionne aujourd'hui indépendamment du gouvernement canadien.

## Qu'est-ce qu'une forêt modèle?

Qu'est-ce donc qu'une forêt modèle? On peut répondre en disant qu'il s'agit à la fois d'une entité physique et d'une organisation.

Une forêt modèle est un territoire de taille fonctionnelle dont la foresterie est l'une des principales valeurs. L'une des caractéristiques essentielles d'une forêt modèle est que l'assise ou le territoire a une taille qui reflète parfaitement la gamme des valeurs et des ressources d'une région géographique. Au Canada, les forêts modèles couvrent une superficie d'au moins 100 000 hectares. Il est bien entendu que les pays de plus petite taille sont sans doute incapables et n'ont pas besoin d'établir des forêts modèles de cette ampleur. Pour déterminer le site d'implantation d'une forêt modèle, on tient compte des deux grands paramètres suivants :

- 1) le territoire est-il de taille suffisante pour refléter l'éventail complet des influences environnementales et socio-économiques qui s'exercent sur lui?

- 2) la forêt se prêtera-t-elle à la réalisation d'un ensemble intégré de projets qui permettront de tirer de meilleures conclusions et de prendre des décisions plus avisées sur les problèmes de l'aménagement forestier durable (AFD).

Sur le plan de l'organisation, une forêt modèle est un partenariat volontaire entre tous ceux qui ont à coeur l'aménagement durable des ressources forestières **sur un territoire précis de taille fonctionnelle**. Les membres de l'organisation (ses partenaires) représentent toute la palette des forces environnementales, sociales et économiques qui s'exercent sur ce territoire par le truchement d'un partenariat qui fonctionne sous le régime de la transparence et du consensus<sup>1</sup>. Les partenaires d'une forêt modèle s'emploient à cerner, développer et appliquer des options novatrices d'aménagement des ressources forestières sur le territoire de la forêt modèle. En tant que membre du Réseau international de forêts modèles, l'organisation d'une forêt modèle prend l'engagement de faire profiter de ces expériences et innovations d'autres forêts modèles et d'autres organismes à même de tirer parti de son expertise, à l'échelle locale, nationale et internationale.

Même si elle n'est investie d'aucun pouvoir décisionnel sur le territoire, l'organisation d'une forêt modèle cherche à indure parmi ses partenaires ceux qui exercent une forme juridique d'exploitation sur la terre. Ensemble, ces partenaires acquièrent l'expertise nécessaire et créent les processus qui aideront à améliorer la planification et l'aménagement des ressources forestières pour atteindre la durabilité.

C'est dans cet esprit que le RIFM s'est fixé le but suivant :

#### ***But du RIFM :***

*Favoriser, par le biais des forêts modèles, l'aménagement des ressources forestières de la planète de manière durable pour qu'il reflète les paramètres environnementaux et socio-économiques sous l'angle des besoins locaux et des préoccupations mondiales.*

À l'instar d'autres initiatives d'aménagement forestier durable (AFD), le concept de forêt modèle perçoit les connaissances comme un processus qui évolue constamment plutôt que comme un élément qui

s'acquiert simplement et qui sert à régler un problème d'aménagement forestier. Le partenariat établi par les nombreux intervenants sur un délai appréciable aide à mieux comprendre les choses. Dans une forêt modèle, les notions de consultation, de collaboration et de participation des intervenants sont indispensables à l'AFD.

Le concept de forêt modèle diffère des autres initiatives d'AFD sous deux rapports distincts : en premier lieu, toutes les forêts modèles partagent un ensemble essentiel d'attributs et de principes qui régissent le déroulement des expériences d'AFD au niveau du paysage, peu importe le type d'écosystème ou le mode de faire-valoir. Deuxièmement, et cela a un rapport direct avec la première caractéristique, le processus a sa propre stratégie délibérée de projets de démonstration et de constitution de réseaux intrasites et intersites. Ces caractéristiques partent du principe que des attributs et des principes partagés stimuleront le travail en réseau tandis qu'une stratégie délibérée de projets de démonstration et de travail en réseau améliorera et accélérera les progrès d'AFD parmi les membres du réseau.

Ces caractéristiques se reflètent dans les trois grands objectifs du RIFM. Ceux-ci forment une boucle continue (du niveau opérationnel au niveau stratégique pour ensuite revenir au premier) qui décrit un réseau dont l'objectif est l'échange d'informations, qui accorde une importance prédominante aux applications pratiques et qui établit un lien clair avec les enjeux stratégiques internationaux.

#### ***Objectifs du RIFM :***

- *stimuler la coopération internationale et l'échange d'idées sur le concept et l'expérience pratique de l'aménagement forestier durable;*
- *faciliter la coopération internationale dans les applications au niveau local de l'aménagement forestier durable;*
- *utiliser ces concepts, expériences et applications pour soutenir les discussions internationales en cours sur les principes, les critères et les politiques de l'aménagement forestier durable.*

<sup>1</sup> Consensus s'entend ici d'une caractéristique qui se dégage à mesure qu'un partenariat évolue et non pas d'une caractéristique existante au départ.

Une forêt modèle fait l'essai de nouvelles idées (parfois avec succès, parfois en vain) pour trouver de meilleurs moyens de parvenir à la durabilité. Il est sous-entendu dans la notion de forêt modèle que pas un pays, organisme ou individu n'a encore acquis les connaissances nécessaires pour atteindre les buts fixés à la CNUED, mais que le travail en réseau accélérera les progrès réalisés.

### **Part en ariat**

Même si, sur le plan conceptuel, une forêt modèle est relativement simple à décrire, dans la pratique, il s'agit d'un toute autre paire de manches. Cela s'explique notamment par le fait que le principe directeur d'une forêt modèle (consensus dans un partenariat intégré) génère un débat beaucoup plus ouvert sur l'utilisation des ressources, la planification, l'aménagement et la prise de décisions à l'échelle locale que ce n'était jusqu'ici le cas. Le débat se déroule à plusieurs niveaux et demande en général beaucoup de temps et d'efforts. L'amalgame dynamique de professions, d'organisations et de personnalités que l'on retrouve dans une forêt modèle s'accompagne d'une diversité de priorités, d'attentes et de demandes s'exerçant sur la forêt et ses ressources. À leur tour, ces attentes et demandes sont encadrées par des paramètres sociaux, environnementaux et économiques particuliers et souvent conflictuels. À un autre niveau, ces points de vue reflètent fidèlement le vaste éventail de connaissances ancestrales, pratiques et scientifiques que possèdent les divers membres du partenariat.

Il faut clairement comprendre l'importance attachée au partenariat d'une forêt modèle pour bien saisir le concept de forêt modèle. Pour tirer entièrement parti des expertises locales, le partenariat doit reconnaître que ses nombreux points de vue ne s'excluent pas forcément mutuellement, qu'ils ont tous leur raison d'être et leur place dans le processus décisionnel. L'expérience démontre systématiquement que, lorsque des expertises locales sont mises en commun, les résultats dépassent largement ce que chaque partenaire pourrait accomplir individuellement. Dans un partenariat intégré, l'échange de connaissances et d'expertises élargit et améliore la compréhension générale que les membres ont des questions d'AFD et leur permet de mieux cerner les mesures qu'il faut prendre pour améliorer l'aménagement et (ou) la planification.

Le concept de forêt modèle fournit le cadre alors que l'organisation de la forêt modèle tient lieu de tribune où les priorités locales peuvent être évaluées et approuvées par les intervenants. L'organisation de la forêt modèle s'efforce d'équilibrer les demandes souvent

conflictuelles de ses membres et de comprendre les conséquences et les avantages réciproques des différentes mesures afin de pouvoir prendre des décisions avisées visant à atteindre l'objectif commun qui est l'aménagement forestier durable.

Même si les forêts modèles partagent des attributs, des buts et des objectifs communs, chacune présente un caractère unique de par les paramètres culturels, géographiques, institutionnels, politiques et autres distincts qui entrent en jeu. Par ailleurs, chaque partenariat de forêt modèle ajoute à cette unicité son propre échantillon représentatif de points de vue et d'expériences. Compte tenu de cette variété d'influences et de circonstances d'une région à l'autre, il est tout naturel que les activités et les méthodes suivies pour atteindre l'objectif de l'aménagement forestier durable diffèrent elles aussi. Dans certains sites, par exemple, les questions de biodiversité revêtent une importance primordiale alors que, dans d'autres, la diversification économique ou la recherche forestière occupent une place prédominante.

### **Travail en réseau**

Le travail en réseau se fait à tous les niveaux en commençant par le partenariat local et en passant par les niveaux régional, national et international. Le travail en réseau au niveau local renforce le partenariat et l'efficacité avec laquelle il opère des changements positifs au niveau du paysage. C'est ce même principe (d'échange d'informations au profit de tous les participants) qui est *la raison d'être* des réseaux nationaux et internationaux.

Au-delà de la forêt modèle, à mesure que le RIFM évolue, il devient manifeste que certains types d'expertises et d'activités sont plus prometteurs que d'autres, essentiellement pour des raisons de facilité de



**Marché d'aliments et d'artisanat dans  
la forêt modèle Linan en Chine**

reproduction et de rentabilité. Parmi les autres secteurs prometteurs, mentionnons les suivants :

- partenariat et renforcement des capacités;
- diversification économique axée sur la forêt;
- mesure et évaluation des progrès envers l'AFD;
- adoption et utilisation d'instruments d'AFD;
- travail en réseau dans le cadre de projets spéciaux présentant des caractéristiques régionales ou thématiques très distinctes.

Dans chacun de ces cinq secteurs, il est possible d'appliquer, de mettre à l'essai et d'échanger de nouveaux instruments et des modes novateurs d'aménagement forestier durable dans une même forêt modèle et entre les différentes forêts.

## Caractéristiques principales des forêts modèles

Comme nous l'avons vu, il peut être délicat de bien faire fonctionner un partenariat. Parmi les instruments possibles d'établissement de partenariats, mentionnons un ensemble d'attributs sur lesquels les partenaires s'entendent et autour desquels il est possible d'articuler un projet. La liste n'est pas exhaustive. Dans le cas de la Russie, par exemple, aux cinq attributs fondamentaux, on en a ajouté trois qui s'appliquent tout particulièrement au contexte russe. Dans tous les cas, l'objectif des attributs est d'offrir un ensemble de points de référence pour l'établissement d'une forêt modèle. Ceux-ci peuvent aider chaque site à préserver son axe conceptuel et l'intégrité de son programme tout au long de son développement tout en assurant qu'il dispose de l'autonomie voulue pour lancer une initiative reflétant les priorités locales. L'adoption d'attributs à l'échelle du réseau est tout aussi importante et établit les fondations qui permettront la constitution de réseaux fonctionnels à l'échelle locale et internationale.

Parmi les attributs qui définissent le concept de forêt modèle, les cinq suivants passent pour être fondamentaux :

### 1. Partenariat

L'organisation d'une forêt modèle est régie par un partenariat qui précise les buts, fixe les priorités et établit les directives stratégiques du programme dans son ensemble. Le partenariat doit englober les principaux utilisateurs et d'autres intervenants représentés dans la région géographique (comme le secteur privé, les groupes communautaires, les organismes gouvernementaux, les organisations non gouvernementales sur l'environnement et les groupes

de foresterie, les établissements d'enseignement, les parcs nationaux, les groupes autochtones, les propriétaires privés et d'autres, le cas échéant).

*Indicateur type* : la majorité des habitants peuvent avoir accès à l'organisation de la forêt modèle par l'entremise d'un partenaire de la forêt modèle qui représente leur activité ou leur sphère d'intérêt principale.

### 2. Engagement envers l'aménagement forestier durable

Dans une forêt modèle, on applique et on démontre des pratiques et des techniques forestières socialement acceptables et économiquement viables. Les objectifs généraux et le programme de travail reposent sur un mode d'aménagement forestier écosystémique et reflètent une vision de durabilité.

*Indicateur type* : le partenariat s'est entendu sur une stratégie pour déterminer les progrès réalisés dans le cadre de la durabilité et il veillera à élaborer et à appliquer cette stratégie.

Une forêt modèle bénéficie du soutien du gouvernement national, régional et (ou) local qui réglemente le territoire, des propriétaires privés et d'autres représentants de la collectivité et du secteur privé qui participent activement à l'aménagement des forêts et des ressources naturelles. S'il y a lieu, le programme de travaux de la forêt modèle doit avoir un rapport avec le plan national ou régional global du secteur forestier.

*Indicateur type* : la participation des collectivités, des propriétaires et des gestionnaires au comité du partenariat se reflète dans les structures de gouvernance.

### 3. Ampleur/portée des activités

Une forêt modèle doit avoir une taille qui englobe toute la gamme des utilisations et des valeurs de la forêt dans la région géographique environnante. Les activités menées doivent refléter les réalités et les besoins au niveau local et national. Les activités ont pour but d'élargir l'ensemble des connaissances, d'évaluer les incidences et de concevoir, de mettre à l'essai et d'appuyer de nouveaux modes d'aménagement forestier durable.

*Indicateur type* : la majorité des valeurs forestières telles que définies dans le plan forestier national (ou

dans un autre document analogue) se reflètent dans la forêt modèle.

#### **4. Structure de gouvernance qui tient compte d'un vaste éventail de valeurs**

Une forêt modèle est aménagée de façon intégrée en fonction de toutes les valeurs forestières jugées importantes par le partenariat. Le processus d'aménagement est à la fois participatif et transparent. La structure de gouvernance reflète les réalités culturelles, sociales, politiques et économiques de la région. De plus, la structure de gouvernance appuie l'établissement d'un consensus entre les partenaires.

*Indicateur type* : une structure de gouvernance documentée et approuvée par le partenariat et qui, dans la pratique, fonctionne de manière à assurer la participation utile des différents membres.

#### **5. Coopération, échange et renforcement des capacités**

Le partenariat d'une forêt modèle s'engage à échanger ses expériences et connaissances à l'échelle locale et dans tout le RIFM. À l'échelle locale, régionale, nationale et mondiale, les forêts modèles échangent les expériences, les succès et les leçons tirés des paramètres critiques de l'aménagement forestier durable. Les forêts modèles donnent également la chance aux intérêts urbains de se faire représenter et d'avoir un impact sur les processus qui favorisent l'aménagement forestier durable.



Les perles sont récoltées où la rivière Mie rencontre l'océan, Préfecture Mie, Japon

*Indicateur type* : l'engagement de partager est attesté par les activités du réseau, les projets de démonstration, les maillages avec d'autres forêts modèles et la participation aux processus mondiaux comme

l'élaboration et l'application d'indicateurs locaux de l'aménagement forestier durable.

### **Comment plante-t-on une forêt modèle?**

Compte tenu du concept, de la philosophie et des caractéristiques qui constituent une forêt modèle, la question qui se pose tout naturellement est de savoir comment les forêts modèles ont été créées et exploitées. La présente section traite de cette question en trois parties :

- ▶ mesures préliminaires prises pour créer une forêt modèle;
- ▶ options d'organisation, de gouvernance et d'aménagement;
- ▶ exploitation d'une forêt modèle (ou à quoi sert une forêt modèle).

Sans doute est-il utile de répéter que le texte ci-après donne un tableau d'ensemble de ce qui a été concluant jusqu'ici. Il n'existe pas de recette pour la création ou l'exploitation d'une forêt modèle. La créativité du partenariat local ou de la conjoncture régionale, culturelle ou autre influera sur la forme et la fonction de la forêt modèle créée.

#### **1. Mesures préliminaires prises pour créer une forêt modèle**

##### **Appréhension du concept**

La première chose qu'il faut pour établir une forêt modèle, c'est de bien comprendre le concept de forêt modèle. Grâce à la documentation systématique qui existe sur l'expérience des forêts modèles (comme le présent document), il est de plus en plus facile aux éventuels candidats de se familiariser avec le concept de forêt modèle et les expériences tentées jusqu'ici. Au nombre des options, les candidats peuvent visiter le site Web du SRIFM (<http://www.idrc.ca/imfn>) ou se procurer des exemplaires des documents du SRIFM, notamment les propositions préalables des sites établis.

Après s'être familiarisé avec le concept, on procède généralement à un examen des expériences d'autrui en visitant les forêts modèles opérationnelles d'un autre pays. L'expérience démontre que ces contacts directs entre les praticiens et ceux qui envisagent d'établir une forêt modèle sont éminemment fructueux. Ils permettent en effet d'étudier des exemples vivants de différentes façons d'établir et d'exploiter une forêt modèle, depuis l'aménagement jusqu'à l'exécution de



projets. En particulier, on a constaté que les démonstrations de projets et les visites sur place sont d'excellents moyens de démontrer les avantages et de rendre le concept plus tangible. En outre, ces visites sont d'autant plus précieuses qu'elles démontrent le mode de fonctionnement des partenariats, et la façon dont ils prennent des décisions, parviennent à un consensus et règlent certains conflits.

### Préparation d'une proposition

La création d'une forêt modèle sous l'égide du Réseau international nécessite la préparation dirigée d'une proposition. Cette dernière aide le partenariat à préciser ce qu'il entend faire et la façon dont il fonctionnera. Elle décrit en détail la composition du partenariat, la taille de la forêt en question et illustre les plans stratégiques et opérationnels auxquels le partenariat se conformera. Les propositions antérieures comportaient des précisions sur la plupart ou la totalité des éléments suivants :

- ▶ contexte;
- ▶ aperçu du projet : nom du projet, commanditaires, partenaires et résumé du projet;
- ▶ description du territoire envisagé de la forêt modèle : avec force documentation sur les caractéristiques des ressources, les données socio-économiques, les éléments culturels ou historiques importants;
- ▶ buts et tâches : aperçu stratégique des buts;
- ▶ structure administrative envisagée;
- ▶ activités à court et à long terme et résultats escomptés (p. ex. recherche, transfert de technologie, communications);
- ▶ budget (dépenses prévues et sources de revenu);
- ▶ annexes (cartes, données scientifiques ou données d'arpentage).

Dans la majeure partie des cas, l'élaboration de la proposition sera dirigée par ceux qui ont pris part à la mission de familiarisation et qui pourront faire appel au concours d'autres experts et partenaires locaux. Tout au long du processus d'établissement de la proposition, on peut faire appel à l'aide technique et aux conseils du SRIFM et d'autres forêts modèles.

Si l'on en juge par l'expérience du passé, l'établissement d'une proposition détaillée peut prendre plusieurs mois. La majeure partie des coûts qui se rattachent à cet exercice sont d'ordre local et n'ont pas besoin d'être très élevés, même s'il est souvent utile de faire appel à un expert-conseil ou à un facilitateur pour aider le partenariat local. À ce stade, un partenariat de base a été établi et d'autres partenaires viennent s'y ajouter par le biais de consultations et d'un échange

d'informations.

### L'atelier sur la forêt modèle

Une fois terminé l'avant-projet de proposition, ses auteurs organisent un atelier avec la totalité des partenaires, les facilitateurs, les commanditaires éventuels et d'autres pour en discuter. Au cours de cet atelier, on examine la proposition dans le menu détail pour parfaitement comprendre et s'entendre sur ce qui est proposé, sur la façon de le mettre en oeuvre et sur les divers rôles et responsabilités. Il est fréquent que cet atelier soit la première rencontre de travail entre tous les participants de la FM.

Les coûts de cette activité sont variables, mais il faut prévoir la participation d'environ 40 personnes, notamment des représentants d'un certain nombre de forêts modèles existantes. L'atelier se termine par l'approbation de la proposition ou des recommandations de modifications ou de précisions. À la fin de l'atelier, le partenariat est censé clairement comprendre ce que la forêt modèle se propose de faire et comment elle entend y arriver. Dans la plupart des cas, dès lors que le partenariat a accepté la proposition, il doit chercher à obtenir l'approbation nationale du ministère compétent. Une telle approbation permet aux auteurs de la forêt modèle d'amorcer un dialogue avec le SRIFM sur leur éventuelle adhésion et participation au réseau.



Plantation d'eucalyptus  
à Tabasco, Mexique

Il importe de signaler qu'il n'existe pas actuellement de procédure officielle visant l'approbation d'une proposition de forêt modèle par le SRIFM. Si l'on se base sur l'expérience passée, toutefois, l'avant-projet d'une

proposition est censé obtenir l'approbation nationale. Le point d'accès au SRIFM est national et c'est à ce niveau que les discussions se dérouleront (moyennant la participation intégrale des auteurs locaux de la proposition) à l'acceptation de la proposition au sein du Réseau international. Comme nous l'avons vu plus haut dans ce guide, un comité directeur international est en cours de création pour surveiller la gouvernance du RIFM. Celui-ci aura pour mission primordiale d'officialiser une procédure officielle d'acceptation des nouveaux membres.

*Étant donné que le SRIFM n'est pas en soi un organisme subventionnaire, les auteurs d'une proposition de nouvelle forêt modèle sont censés trouver des fonds pour le projet qu'ils envisagent de réaliser. Si on lui en fait la demande, le SRIFM collaborera avec le site pour trouver un soutien financier ou technique, mais c'est l'organisation proprement dite de la forêt modèle qui est avant tout responsable de ces activités, alors que le Secrétariat se contente de lui apporter son soutien ou de lui faciliter la tâche.*

## **2. Options visant l'organisation, la gouvernance et l'aménagement**

Chaque organisation de forêt modèle crée des organes de gouvernance, de surveillance technique, de contrôle de qualité, d'aménagement et autres selon les normes en vigueur dans le pays et (ou) la région où se trouve la forêt modèle. Dans le cas du Canada, par exemple, le partenariat d'une forêt modèle se constituera généralement en association publique légale à but non lucratif. Il structurera ses décisions par le biais des réunions de ses partenaires, de son conseil d'administration, d'organes techniques et de ses membres permanents (voir annexe A), dont chacun a un rôle et des fonctions bien précis.

À l'instar des autres types d'organisations, l'établissement d'une forêt modèle comporte souvent un certain nombre d'objectifs organisationnels clairement reconnaissables. Pour les besoins du présent guide, nous nous limiterons à quatre d'entre eux : structure, cadre redditionnel, compétences techniques et gouvernance autonome efficace.

Les lecteurs connaissent la plupart de ces objectifs organisationnels et trouveront un grand nombre d'illustrations dans l'annexe, même si chacun est traité sur le plan générique ci-après à titre de référence.

## **Structure**

### Le partenariat

Dans les forêts modèles, le partenariat au complet est en général l'organe décisionnel suprême. Il prend ses décisions dans le cadre de son forum annuel ou d'une activité analogue où sont abordées les questions de stratégie, d'orientation du programme et de politique. Le partenariat élit généralement un président et un conseil d'administration parmi ses membres qui sont responsables de la surveillance suivie du programme et doivent veiller à la réalisation des plans annuels tels qu'ils ont été approuvés par le partenariat. Cet aperçu organisationnel est caractéristique de l'expérience vécue jusqu'ici, même s'il ne constitue que l'une des nombreuses options de structuration des activités du partenariat.



**Forestiers modèles Japonais qui visitent la côte ouest du Canada, Septembre 1999**

Au cours du forum annuel, les organes chargés de gouverner, de gérer et d'exécuter les projets pour le compte de la forêt modèle rendent compte des activités réalisées l'année d'avant et de leurs intentions pour l'année à venir. Ce forum annuel donne la chance à tous les partenaires de soulever, d'analyser et de discuter de questions stratégiques et opérationnelles avec tous les autres partenaires présents.

Alors que certains partenariats ne se réunissent officiellement qu'une fois par an ou en session extraordinaire, certaines forêts modèles, comme la forêt de Gassinski en Russie, ont tenu jusqu'à huit réunions par an. La plus grande fréquence de ces réunions peut être avantageuse durant la phase de démarrage d'une forêt modèle alors qu'on élabore des projets précis, des objectifs de recherche ou d'autres questions stratégiques et que les partenaires apprennent encore à travailler ensemble.

Il faut signaler que tous les partenaires ne participent pas aux travaux avec la même intensité. Même si tous sont égaux, les rôles et responsabilités varient en termes absolus de même que dans le temps et au chapitre des activités. Certains sont des partenaires passifs, notamment ceux qui estiment que leur qualité de membre leur permet de clamer publiquement leur adhésion au concept et à son application locale. D'autres ont des intérêts bien précis et limitent leur participation aux réunions annuelles ou techniques à l'occasion desquelles ils défendent leurs intérêts et s'assurent qu'il en est tenu compte dans la planification et les activités de la forêt modèle. D'autres encore ont des périodes de participation intense suivies de trêves qui reflètent les cycles d'aménagement, de planification et d'exécution des projets de l'année. Dans chaque forêt modèle, il y a un groupe central de partenaires qui participent systématiquement aux activités d'aménagement : les détenteurs de tenure forestière (entreprises forestières), le gouvernement, les spécialistes de l'environnement et les universitaires font généralement partie de ce groupe.

*L'annexe (document 2 de 2) donne la liste des membres d'un certain nombre de forêts modèles. Elle illustre le vaste éventail des partenaires possibles.*

#### Le conseil d'administration

Qu'il s'appelle comité de gestion, comité directeur, conseil d'administration ou autre chose encore, chaque forêt modèle a besoin d'un organe qui se réunit régulièrement et dont relèvent les membres du personnel de la forêt modèle auxquels il prodigue des directives et octroie des autorisations sur les questions de fond. La taille de cet organe varie beaucoup et peut aller de trois membres à neuf ou même plus.

Les membres d'un conseil d'administration sont généralement élus à l'occasion de l'assemblée annuelle des partenaires ou d'une autre activité dont on a convenu et ils remplissent un mandat échelonné de deux ans. La composition du conseil reflète la diversité des partenaires. Celui-ci se réunit régulièrement, en général une fois par mois, pour passer en revue les activités, les projets, les nouvelles propositions, les problèmes et les rapports financiers des gestionnaires de la forêt modèle. C'est le conseil qui approuve les budgets et qui prend les décisions de son propre chef ou à la recommandation de la direction. En tant qu'organe de direction suprême, le conseil d'administration est responsable de la conduite et des performances de la forêt modèle.

#### **Cadre redditionnel**

L'organisation d'une forêt modèle agit pour le compte de ses partenaires dans des domaines comme l'élaboration et la mise en oeuvre de projets. Entre autres, l'organisation assume également un rôle public et s'efforce de contribuer au débat public sur les problèmes de ressources. Pour que l'organisation de la forêt modèle représente et reflète fidèlement ses membres dans ces secteurs et d'autres, elle doit être structurée de manière à devoir rendre des comptes aux partenaires au sujet de ses décisions et mesures. Dans la plupart, mais pas dans tous les cas, ce cadre redditionnel existe du fait que la forêt modèle est constituée en entité juridique dans le champ de compétence national ou infranational relatif aux organismes ou aux associations publiques.

Quelle que soit sa structure éventuelle, celle-ci a pour but de créer le milieu procédural où interagissent les partenaires et où sont prises les décisions. C'est également sur cette base que l'organisation de la forêt modèle s'active publiquement comme entité légitime et crédible. Sa cohésion comme organisation peut résulter d'une combinaison de buts et d'objectifs clairement énoncés et documentés, de structures de gouvernance, de processus décisionnels, de critères d'adhésion, etc.

Il importe de signaler ici que les droits de l'organisation d'une forêt modèle englobent rarement des pouvoirs décisionnels sur l'assise territoriale. Ses droits et responsabilités sont généralement limités à la gouvernance, à la gestion et aux paramètres financiers de ses activités d'aménagement interne, de même qu'à la surveillance des contrats relatifs à ses projets.

#### **Compétences techniques**

L'organisation de la forêt modèle a accès à une pléthore d'experts professionnels et elle profite grandement de la contribution et des conseils de ses spécialistes. La contribution des experts gravite souvent autour de comités techniques consultatifs officiels ou officieux. Le nombre, la composition et le niveau d'activités des comités techniques d'une forêt modèle varient selon les besoins : dans certains cas, par exemple, un comité technique sera créé pour un projet en particulier et sera démantelé au parachèvement du projet. En général, cependant, il y a au moins un comité technique permanent qui agit à titre consultatif envers le conseil et la direction. Ce dernier type de comité se compose fréquemment des dirigeants des divers programmes ou projets essentiels de la forêt modèle (c.-à-d. recherche forestière, développement économique, SIG, communications). Il peut aider la forêt modèle à créer et à maintenir un ensemble intégré

et bien ciblé de programmes et projets. En outre, les membres du comité ont souvent accès à d'autres experts et ressources au sein de leur entreprise d'attache. Les comités techniques se réunissent régulièrement et même très fréquemment à l'occasion, comme c'est le cas lors de la conception d'un programme ou de l'évaluation ou de l'analyse des résultats et des progrès.

Parmi les comités techniques susceptibles d'être créés à l'occasion, mentionnons un comité responsable des examens de gestion interne et des vérifications techniques. Il est bénéfique pour l'organisation de se livrer à des exercices systématiques de contrôle de qualité pour confirmer que des plans d'action donnés produiront les résultats escomptés. Contrairement aux vérifications techniques, les vérifications financières doivent avoir lieu chaque année et être confiées à des vérificateurs indépendants.

*Note : Les impératifs d'examens et de vérifications techniques et financières extérieurs varient d'une forêt modèle à l'autre selon les exigences des organismes commanditaires et des lois ou des procédures adoptées par la forêt modèle en question.*

### **Capacité de gouvernance autonome**

Le partenariat de la forêt modèle précise les buts et objectifs stratégiques annuels et à long terme et approuve les plans opérationnels annuels et à plus long terme. Il recrute un effectif permanent restreint chargé de surveiller l'élaboration et l'exécution des projets, tandis que le directeur du personnel doit régulièrement rendre des comptes au conseil d'administration ou à un organe comparable. Les plans opérationnels annuels sont généralement coordonnés par le personnel de la forêt modèle moyennant l'apport des exécutants du projet et des comités techniques, et, à l'occasion, du conseil d'administration. La plupart des projets d'une forêt modèle sont réalisés par les organismes partenaires par voie de sous-traitance. À ce titre, l'équipe d'aménagement de la forêt modèle est responsable de la surveillance du projet et de l'exécution du contrat.

L'effectif permanent minimum comprend généralement un chargé de projet, un agent de communication ou un agent technique et un agent administratif. Les effectifs réels d'une forêt modèle varient considérablement et dépendent des ressources disponibles, de l'ampleur du plan de travail annuel et, dans certains cas, des exigences des organismes commanditaires en matière de rapports et de suivi. Dans le cas des pays en développement, les dépenses de personnel peuvent être assumées par le pays d'accueil, par les organismes

partenaires, par un organisme donateur international ou une combinaison des trois. Il est important que les effectifs de la forêt modèle reçoivent une formation et un perfectionnement qui leur permettent d'exercer leurs fonctions avec confiance et habileté (voir section Principes directeurs).

*L'annexe (document 2 de 2) comporte une série d'organigrammes qui illustrent la structure de différentes forêts modèles. Les rapports d'interdépendance entre les unités organisationnelles sont décrits dans les textes d'accompagnement.*

### **3. Exploitation d'une forêt modèle ou que fait une forêt modèle?**

Une forêt modèle conçoit, élabore et exécute un ensemble intégré de projets qui reflètent les besoins et les attentes du partenariat dans le cadre de l'utilisation durable des ressources. Elle fait part de ces progrès de façon active à l'échelle locale et au sein du milieu des forêts modèles et s'efforce constamment de mieux comprendre les questions d'aménagement forestier durable. Dans certains cas où on a noté une pénurie de forums locaux pour que les intervenants puissent exprimer leur point de vue sur l'aménagement des ressources, la forêt modèle est devenue l'instrument de gestion des conflits dans ces secteurs. Le texte ci-après décrit le cadre général des activités auxquelles se livre une forêt modèle et il est indicatif de la diversité des fonctions qu'une forêt modèle peut être amenée à remplir à l'échelon local et à un échelon supérieur dans le débat sur l'AFD.

**Sélection des programmes :** les plans de travail annuels et à plus long terme d'une forêt modèle comportent en général un certain nombre de secteurs opérationnels qui reflètent les priorités établies par l'ensemble des partenaires. Ces choix sont opérés à l'issue d'un grand nombre de réunions, consultations, retraites et (ou) ateliers.

Des groupes d'experts techniques collaborent avec le partenariat pour préciser non seulement quelles doivent être les priorités, mais également la façon de les aborder, le niveau d'effort nécessaire et les résultats que l'on peut en escompter. Jusqu'ici, les programmes ont appartenu à un nombre relativement restreint de secteurs, dont chacun est assorti d'activités ou de projets opérationnels (on présuppose que chaque programme comporte un volet Gestion et Administration de projets) :

- ▶ acquisition de données/inventaire des ressources;
- ▶ science/recherche forestière;
- ▶ maintien de la biodiversité;

- communications;
- transfert de technologie;
- développement et diversification économiques;
- renforcement des capacités (formation des gestionnaires et des employés et d'autres personnes);
- travail en réseau;
- mesure de la durabilité/indicateurs locaux.

L'amalgame de programmes et leur pondération dépendent des choix opérés par le partenariat et reflètent les priorités et les besoins locaux. En même temps, le groupe doit être prudent pour que le programme de travail ne soit pas tout bonnement un ensemble d'initiatives individuelles, mais plutôt un ensemble d'initiatives intégrées qui se renforcent mutuellement et qui faciliteront l'aménagement et (ou) la planification à l'avenir.

**Sélection des projets :** dans chaque secteur opérationnel, on établit les projets qu'il y a lieu d'élaborer et d'exécuter. C'est à ce stade que les ressources (financières et non financières) sont attribuées aux projets. Il s'agit là des coûts les plus variables. Pour financer les coûts des projets, la forêt modèle s'efforce à obtenir les contributions financières directes (subventions, dons, contrats, etc.) des commanditaires ou des donateurs. En marge du financement direct, le partenariat doit s'efforcer d'obtenir des fonds de contrepartie ou majorés à l'interne sous forme de fonds réels, de services professionnels, d'installations ou d'autres contributions qui auront pour effet de neutraliser les coûts directs. Les coûts sont généralement plus élevés la première ou la deuxième année d'exploitation, car c'est à ce moment qu'ont lieu la majeure partie des achats d'immobilisations et des coûts de formation. Les projets nettement plus importants liés à la forêt modèle peuvent avoir des budgets relativement plus élevés que les autres projets, par exemple les inventaires de ressources, le renforcement des capacités institutionnelles ou l'expansion du secteur forestier.



Démonstration et discussion à la forêt modèle Chiloé, Chili

D'après la liste des secteurs opérationnels qui figure ci-dessus, on a dressé ci-dessous une courte liste des projets qui illustrent le très vaste éventail des options qui s'offrent à un partenariat. Les exemples sont tirés des plans de travail de forêts modèles existantes :

*Acquisition de données/inventaire des ressources :* inventaire des ressources faisant l'objet d'une demande sur le marché, profil socio-économique du territoire de la forêt modèle, inventaires détaillés des essences forestières, recherches sur l'histoire et la dynamique de la forêt, cartographie et classification des sols et de l'hydrologie.

*Surveillance et évaluation :* conception et application d'outils pour mesurer la durabilité (c.-à-d. les indicateurs locaux de la durabilité), mesure des niveaux durables de récolte/utilisation des ressources forestières.

*Science/recherche forestière :* élaboration et application de systèmes d'information géographique (SIG); recherches sur la pathologie des forêts; aménagement des zones ripariennes; modélisation de la dynamique forestière; planification de scénarios; dynamique de la succession forestière; transformation du bois à valeur ajoutée dans des entreprises locales, autres produits forestiers non ligneux (voir ci-après).

*Biodiversité :* illustration des espèces de flore et de faune rares et en danger de disparition; recherche sur les habitats et (ou) leur rétablissement; mesures de conservation et de protection; surveillance de l'essor démographique et des modes migratoires en rapport avec les opérations d'exploitation forestière.

*Communications :* retraites du partenariat; bulletins trimestriels, construction d'un site Web; acquisition et diffusion de données; organisation d'ateliers et de symposiums; participation à des activités en dehors de la région (forums du RIFM, etc.); rapports avec les commanditaires, les ONG, le gouvernement et d'autres.

*Transfert de technologie :* recherches technologiques en vue d'applications locales; adaptation des engins forestiers aux conditions locales; formation sur les SIG; formation sur la gestion des données et des informations; études de cas sur la diversification économique locale; partenariat interdisciplinaire pour un échange d'expertises.

*Développement et diversification économiques :* transformation locale du bois à valeur ajoutée; développement de produits forestiers non ligneux; aménagement des zones productrices de noix; tourisme et écotourisme; échanges techniques et d'experts entre forêts modèles.



*Renforcement des capacités* : initiation à la résolution des conflits, à la gestion financière; planification stratégique, gestion des données, communications fructueuses; examens techniques et financiers internes.

*Travail en réseau* : participation aux activités des régions et du RIFM; travail en réseau thématique (biodiversité, SIG ou indicateurs locaux, par exemple), initiatives bilatérales de transfert de technologie; stockage et échange de données Internet; études de cas et expériences de diversification économique; échange de faits nouveaux dans le domaine des instruments d'aide à la prise de décisions pour l'AFD.

**Administration/gestion** : un budget administratif doit prévoir des fonds suffisants pour rémunérer un effectif dont la taille et le niveau de compétence reflètent la taille et la complexité de l'initiative locale de forêt modèle. Les activités englobent, sans toutefois s'y limiter, la gestion et la surveillance des projets et les communications. Chaque forêt modèle établit le(s) rôle(s) des employés qu'elle recrute localement, mais voici une liste caractéristique des attentes que l'on met dans les employés d'une forêt modèle :

- ▶ organisation d'assemblées générales;
- ▶ organisation des réunions du conseil;
- ▶ rapports permanents avec les partenaires;
- ▶ gestion de contrats;
- ▶ recrutement et formation du personnel;
- ▶ communications locales et au sein du réseau;
- ▶ coordination de la production et de la diffusion de rapports techniques et autres;
- ▶ gestion et contrôle budgétaires et financiers;
- ▶ initiatives stratégiques (comme l'établissement de nouveaux partenariats, le lancement de projets ou les accords de financement).

Étant donné que les forêts modèles ont accès à des fonds limités, il appartient aux gestionnaires d'une forêt modèle de faire preuve d'efficacité et d'imagination pour utiliser les fonds de façon très judicieuse.

**Évaluation interne, analyse et dialogue** : en tant qu'organisation qui produira de gros volumes de données, de cartes, de rapports techniques et d'autres ressources, la forêt modèle doit prendre des mesures pour s'assurer que les informations sont connues et, s'il y a lieu, mises en application. Même si cela peut paraître sensé, c'est souvent la maille fragile du chaînon entre le travail des professionnels des ressources et les applications sur le terrain. La gestion des informations et leur transfert aux éventuels utilisateurs relèvent des responsabilités de chacun des principaux organes de la forêt modèle (direction, conseil d'administration ou comités techniques).

#### **Engagement à l'égard de l'AFD à l'échelle mondiale**

chaque forêt modèle tient à faire profiter les autres de ses expériences et à profiter des leurs car elles sont elles aussi à la recherche de solutions locales au défi de la durabilité. Dans bien des cas, cela présuppose l'établissement de liens avec d'autres forêts modèles. Cela peut se faire de bien des façons :

*Ateliers et forums des forêts modèles* : tout au long de l'année, les différentes forêts modèles, les organisations internationales et les organismes nationaux organisent des activités qui gravitent autour des problèmes thématiques qu'éprouvent la plupart des forêts modèles.

*Échange d'informations Internet et collaboration* : la plupart des forêts modèles possèdent actuellement des bases de données électroniques solidement établies accessibles par Internet. À moyen terme, on attend la réalisation d'un certain nombre de projets pilotes en vue de tester l'efficacité du support électronique pour le travail en réseau. Dans certains domaines, comme les indicateurs locaux, le développement économique et l'aménagement des zones ripariennes, il semble que les échanges par Internet soient fructueux.

*Facilitation par le Secrétariat des échanges et du travail en réseau* : à l'issue d'une série de consultations régionales détaillées sur les forêts modèles, on a pu dégager un certain nombre d'éléments qui, de l'avis des forêts modèles, se prêtent au travail en réseau auquel les membres attachent beaucoup de valeur. Le Secrétariat du RIFM entend concevoir des stratégies pour faciliter le travail en réseau (échange d'informations, collaboration, échanges, etc.) entre les forêts modèles dans cinq domaines : partenariat et renforcement des capacités; diversification économique; mesure et évaluation des progrès vers l'AFD; adoption et utilisation d'instruments pour l'AFD; et travail en réseau dans le cadre de projets spéciaux à la thématique régionale très ciblée (comme ci-dessus).

*Travail en réseau autonome entre les forêts modèles* : il n'est pas nécessaire que tout le travail en réseau soit facilité par le Secrétariat du RIFM. Chaque forêt modèle a pour consigne d'établir des liens autonomes avec d'autres forêts.

*Engagement plus profond à l'égard des initiatives et des faits nouveaux en matière d'AFD* : le projet d'une forêt modèle est réalisé dans le cadre du Réseau international, mais également publiquement et de façon transparente dans le milieu plus étendu des professionnels de la gestion des

ressources. À ce titre, et pour lui permettre de faire fond de ses propres activités, chaque forêt modèle a pour consigne de renseigner et de se renseigner sur les événements, les faits nouveaux et les activités qui ont un rapport avec l'AFD à tous les niveaux.

**Établissement et maintien de partenariats :** tout au long des activités et de façon permanente, les aménagistes d'une forêt modèle sont principalement responsables des liens et du maintien du partenariat. Les progrès enregistrés au chapitre de l'aménagement durable font rarement la manchette des journaux. Ils se font par paliers et s'obtiennent difficilement. Pour maintenir l'intérêt et la contribution du partenariat, il faut dès le départ bien comprendre que cette initiative est à long terme. Elle a besoin d'une vision, de beaucoup de patience et de la défense constante et publique de ses partisans. L'expérience démontre que le travail en réseau entre professionnels et forêts modèles, les projets concertés et l'engagement à l'égard du dialogue sur la politique internationale d'AFD sont d'importants éléments qui retiennent l'intérêt des partenaires.



Les participants de la conférence d'Halifax visitent un des partenaires de la Nova Forest Alliance, un musée spécialisé en équipement de foresterie (Septembre 1999)

## Principes directeurs

Enfin, on a noté plus haut que le concept de forêt modèle est optimiste. Il faut ajouter qu'il est également ambitieux. Étant donné qu'il dépend beaucoup du temps, de l'expertise et de la détermination de nombreux bénévoles (en dehors du personnel et des entrepreneurs, bien sûr), l'initiative d'une forêt modèle doit prouver son potentiel pour créer une tribune et un processus d'amélioration des décisions prises localement sur les problèmes de ressources et les autres retombées pour les partenaires. Pour aider à maintenir son axe et sa crédibilité, le concept de forêt modèle se

laisse orienter dans ses programmes, projets et activités par un certain nombre de principes directeurs communs. À l'instar des caractéristiques des forêts modèles, ces principes sont conçus de manière à situer et à cibler le partenariat pour qu'il réussisse. Ils font valoir la saine gestion, l'éducation continue, la focalisation, la créativité et l'innovation. Parmi les principes les plus fréquemment cités, mentionnons :

### **Un niveau élevé d'efficacité de direction et d'intégrité financière :**

Une forêt modèle est financièrement appuyée par une combinaison de fonds publics (des contribuables), de contributions directes et non financières des organismes partenaires et des donateurs. Même si l'éventail et l'ampleur des projets qu'une forêt modèle peut entreprendre sont pratiquement illimités, les fonds disponibles ne le sont pas. Pour conserver l'aval du partenariat et ne pas perdre la confiance des bailleurs de fonds et autres supporteurs, une forêt modèle doit être en mesure de gérer ses affaires avec efficacité et de présenter des comptes financiers transparents à tout moment.

### **Valeur du partenariat sous tous ses angles :**

En vertu de la logique du dicton qui prétend que « *le tout est plus grand que la somme de ses parties* », il est entendu qu'au sein du partenariat d'une forêt modèle, la forêt est perçue différemment par différents groupes et individus. Chacun de ces points de vue contribue à la compréhension d'ensemble de la toile des valeurs et des rapports d'interdépendance qui constituent un écosystème. Peu importe la richesse de ce point de vue d'ensemble, il y a peu de chances pour qu'il soit jamais complet. Mais, en utilisant un tel partenariat, nous pouvons compter sur certaines des meilleures approximations sur la façon de comprendre et d'aménager des écosystèmes complexes.

L'établissement de rapports de travail fructueux au sein d'un partenariat est en soi un exercice fréquemment innovant qui permet de forger des liens qui n'existaient pas auparavant. Ces liens peuvent jouer un rôle critique dans l'élaboration de meilleures stratégies d'aménagement à long terme.

### **Respect de l'indépendance des forêts modèles participantes et de la souveraineté des pays participants :**

Le dynamisme d'un partenariat dépend de solides informations, de l'efficacité du débit de l'information et de tribunes de discussion transparentes. Une forêt modèle est mieux en mesure de gérer ses besoins si on lui reconnaît ce rôle à tous les niveaux (local, régional

et national). Étant donné que toutes les forêts modèles obéissent aux structures de leur propre pays, il appartient à chaque pays commanditaire d'appuyer et de favoriser une conjoncture qui permet à un partenariat de remplir son mandat dans le cadre du programme de forêts modèles.

#### **Une tribune ouverte de débats et de décisions fondée sur l'égalité et le respect mutuel :**

Comme nous l'avons vu plus haut, une forêt modèle doit être structurée pour maximiser le débit de l'information et le transfert des connaissances. La gestion efficace des enjeux, des débats et des conflits lui permettra plus facilement d'atteindre ce but. Même si cela nécessite compétence et dévouement, c'est indispensable au bien-être du partenariat et au transfert utile des connaissances. Cela est d'autant plus vrai que le partenariat comprend ceux qui exercent des pouvoirs considérables dans le secteur des ressources et ceux qui n'en exercent que peu ou aucun.

On ne s'attend pas à ce que le partenariat d'une forêt modèle fonctionne sans effort au tout début, cela n'a jamais été le cas. Les débats sont souvent animés et les points de vue fréquemment unilatéraux. Les processus décisionnels n'ont pas été testés et le manque d'expérience en matière de collaboration mettra à l'épreuve la volonté du partenariat à vouloir rester ensemble. Cependant, à supposer que les partenaires aient pris un engagement envers le concept de forêt modèle et que chaque partenaire vienne à la table de discussion prêt à traiter les autres avec respect et considération, le débat peut alors être fructueux et les décisions bien pensées et indicatives de l'apport des différents partenaires.

#### **Respect de la valeur des connaissances des collectivités locales, des femmes et des Autochtones :**

Il n'est pas rare que l'utilisation des forêts ait des avantages nets pour les utilisateurs en milieu urbain ou en région éloignée alors que les collectivités locales font face à l'épuisement des ressources, à un paysage dégradé ou à une économie insoutenable. Cela a pour effet d'appauvrir les collectivités sous bien d'autres rapports économiques, notamment en remplaçant les valeurs autochtones existantes par des valeurs de l'extérieur ou en marginalisant et en amenuisant la valeur des connaissances locales sur la forêt, ses utilisations et ses cycles. Le partenariat d'une forêt modèle et ses programmes respectent la valeur des connaissances des collectivités locales, notamment celles des femmes et des Autochtones, qui sont pleinement légitimes et qui contribuent à la durabilité et au bien-être de la collectivité.

#### **Souci de la qualité des résultats des recherches partagé avec les membres et les partenaires du Réseau :**

Le transfert de connaissances et de technologies dans une forêt modèle et entre les forêts modèles est au coeur de la notion de travail en réseau. La transmission des expériences et des progrès au niveau de l'aménagement forestier peut accélérer une évolution analogue dans d'autres forêts modèles et confirmer à d'autres la validité de leurs propres observations et conclusions. Au même titre que l'efficacité de direction et que l'intégrité financière, la qualité des travaux réalisés par une forêt modèle est essentielle à l'efficacité des décisions prises localement et à la crédibilité du partenariat dans son ensemble. Un solide programme de recherche, des données accessibles et des rapports techniques de qualité sont autant de membres de cette équation.

#### **Reconnaissance de l'importance de l'information, de la communication et de la sensibilisation mondiale à l'aménagement forestier durable :**

L'aménagement forestier durable est bien plus qu'un simple défi d'ordre technique ou gestionnel. Dans la mesure où l'AFD dépend de la façon dont les ressources forestières sont comprises et utilisées par nous tous, c'est un problème de communication de taille. L'un des facteurs qui entrent en jeu dans le dialogue sur l'AFD est le transfert efficace de connaissances de la forêt modèle vers un public plus nombreux pour que l'initiative soit comprise et appuyée à des niveaux multiples. La création d'informations pour ce public plus nombreux, leur diffusion et leur communication, depuis les élèves jusqu'aux adultes et depuis le niveau local jusqu'au niveau national, est un élément nécessaire d'une stratégie à long terme pour parvenir à ce niveau de connaissance.

**La raison fondamentale de l'existence du Réseau est de contribuer à l'aménagement de la forêt de manière à subvenir aux besoins des habitants actuels de la planète tout en respectant les droits des générations futures.**

#### **Questions couramment posées :**

##### **Quelle influence la forêt modèle exerce-t-elle sur l'aménagement du territoire?**

Une forêt modèle n'est investie d'aucun pouvoir de décision ou de gestion sur son territoire. Elle fonctionne dans les limites des lois en vigueur et des



structures du capital social. La forêt modèle influe sur l'utilisation des ressources sous trois grands rapports :

1. Étant donné que le partenariat englobe tous les utilisateurs des principales ressources (gouvernement, secteur privé, propriétaires privés et d'autres, par exemple), ceux-ci participent à la définition de la forêt modèle, de ses buts et de la structure de ses projets.
2. La forêt modèle entreprend des projets, des recherches et d'autres activités sur le territoire en collaboration et moyennant le consentement des principaux détenteurs de tenure. Ces derniers sont par conséquent d'importants bénéficiaires des travaux menés dans la forêt modèle.
3. Les activités d'une forêt modèle sont pertinentes au niveau de la politique nationale. Ses activités et expériences illustrent les applications de l'AFD dans les limites de la forêt modèle et au-delà. On peut juger que son influence est indirecte et à long terme.

#### **Quel est le rapport entre les forêts modèles et la certification des produits ligneux?**

Il n'existe pas de rapport direct entre les forêts modèles et la certification des produits ligneux, même si une forêt modèle peut décider de collaborer avec les exploitants et les producteurs locaux en ce qui concerne les questions de certification. Dans la Forêt modèle de Gassinski en Russie (FMG), par exemple, on a établi un lien entre les recherches en cours sur les indicateurs locaux de la durabilité et un programme de certification qui jouit de l'appui du Fonds mondial pour la nature (Russie). Les partenaires de la Forêt modèle de Gassinski collaborent au projet et le territoire de la FMG sera subdivisé en plusieurs secteurs expérimentaux pour le programme de certification.

#### **Que fait le Secrétariat du RIFM?**

Le Secrétariat du RIFM a actuellement un effectif restreint au siège du Centre de recherches pour le développement international, à Ottawa. Coiffé par un directeur exécutif qui relève d'un comité directeur international, le personnel du SRIFM est responsable de l'exécution des plans de travail annuels et de l'élaboration continue de plans à long terme. L'activité principale du Secrétariat consiste à faciliter le travail en réseau dans les secteurs a) du partenariat et du renforcement des capacités; b) de la diversification économique; c) de la mesure et de l'évaluation des progrès réalisés en matière d'AFD; d) de la conception

et de l'application d'instruments d'AFD; e) d'initiatives et de projets spéciaux. Pour s'acquitter de sa mission, il tient des réunions annuelles, organise des séances d'éducation, de formation et de vulgarisation, des ateliers spécialisés, publie des rapports et des documents et assure la constitution d'une base de données spécialisées et d'un site Web.

#### **Le SRIFM fournit-il une aide financière aux forêts modèles?**

Le SRIFM n'est pas un organisme subventionnaire et il ne fournit aucune aide financière directe aux forêts modèles. S'il y est invité, le SRIFM collabore avec les forêts modèles pour trouver des fonds afin de financer leurs activités, mais il fait cela à titre d'organisme de soutien et non pas d'organisme directeur. Il est déjà arrivé que le SRIFM tienne lieu d'agent d'exécution à un organisme subventionnaire. Mais, étant donné que le Secrétariat n'a pas un effectif permanent très important, sa capacité d'agir à ce titre est plutôt limitée. Tous les arrangements de ce type sont donc considérés au cas par cas.

#### **Combien faut-il compter d'argent pour établir et exploiter une forêt modèle?**

Les coûts d'établissement et d'exploitation d'une forêt modèle sont éminemment variables. Ils dépendent des infrastructures matérielles, techniques et informatiques d'une région donnée (les conditions de démarrage) ainsi que de l'ampleur des projets de la forêt modèle (ses objectifs et buts). Si par exemple, le territoire de la forêt modèle possède une base de données détaillées sur les ressources et la conjoncture socio-économique accessibles aux membres du partenariat, cela autorise des économies de temps et d'argent considérables.

Certains coûts sont des coûts ordinaires, comme les coûts administratifs, les frais de participation aux forums ou réunions annuels ou autres du RIFM, les coûts de gestion et d'actualisation de l'information et les coûts des projets à long terme (p. ex. la surveillance des indicateurs de durabilité à long terme).

Étant donné que l'éventail et le coût des éventuels projets et activités dépassent systématiquement les ressources disponibles, il est essentiel que les choix opérés soient compris et approuvés par les partenaires de la forêt modèle et que ses gestionnaires ne perdent jamais cet objectif de vue. La section précédente consacrée aux « Principes directeurs » mentionne certains moyens de maintenir ces cibles.

### **Quel rôle (le cas échéant) la forêt modèle joue-t-elle dans la résolution des conflits sur la gestion des ressources?**

Le programme de forêts modèles a débuté au paroxysme d'un débat animé et émotionnel sur l'utilisation des ressources forestières et les questions de durabilité. Les convictions continuent d'être fortes parmi les gestionnaires et il est donc nécessaire de les canaliser pour atteindre des buts précis. Les forêts modèles ont eu entre autres retombées intéressantes l'établissement d'un forum tenu en haute estime et d'un processus permettant de régler les conflits relatifs à l'utilisation des ressources, alors qu'il n'existait aucun forum ou processus fonctionnel au préalable. La forêt modèle s'est donc révélée un cadre neutre où des antagonistes de toujours peuvent se livrer à un débat constructif.

### **Qu'entend-on par « gestion consensuelle »?**

Pour commencer, la gestion consensuelle ne désigne pas un accord général. Cette expression signifie qu'on est parvenu à une décision que tous les partenaires jugent acceptable (certains peuvent s'abstenir de voter, par exemple, alors que d'autres appuient la décision sans enthousiasme, mais, dans les deux cas, la décision est acceptée). Cela présuppose deux choses : en premier lieu, que tous les partenaires aient accès à des informations complètes et, en deuxième lieu, que la question fasse l'objet d'un débat approfondi avant qu'une décision ne soit prise.

La gestion consensuelle ne s'applique pas à toutes les questions des forêts modèles. La gestion quotidienne d'une forêt modèle en est exclue, par exemple, tout comme les décisions des comités techniques (à moins que le partenariat n'en décide autrement). Le principal forum où l'on recourt à la gestion consensuelle est la réunion de tous les partenaires. C'est à ce niveau que l'on délibère des questions stratégiques, que l'on tente de régler les questions financières d'envergure et que l'on précise les activités opérationnelles. C'est pour ce type de question qu'on a besoin d'un consensus pour assurer le soutien continu du partenariat à mesure qu'évolue le programme.

### **Quels avantages y a-t-il à participer au RIFM?**

Le fait de participer au RIFM permet d'avoir accès à des talents et des connaissances qui aideront les gestionnaires à formuler et à mettre en œuvre les politiques à une époque où de nombreux organismes forestiers souffrent d'une pénurie d'effectifs et de fonds. Le Réseau (en dépit de ses risques inhérents et



Ville de Linan, Chine

de sa nature expérimentale) est un concept novateur et passionnant qui cadre fort bien avec l'ère de l'informatique. Le fait est que de nombreux gestionnaires des ressources de bien des pays prennent déjà une part active aux éléments clés qui constituent le concept de forêt modèle, à la foresterie participative, à l'aménagement écosystémique et aux réseaux de collaboration. Une importante nouvelle base de connaissances est en cours de constitution dans quantité de pays par le biais des expériences de gens et de lieux qui peuvent et doivent être partagées. À vrai dire, les connaissances pertinentes ne sont plus l'apanage des « experts », mais de tous ceux qui revendiquent des connaissances en vertu du rapport qu'ils entretiennent avec un lieu. *Un échange franc et honnête de connaissances sous toutes ses formes et un examen de ces connaissances par tous les intervenants créent les meilleures chances de s'instruire les uns auprès des autres*<sup>2</sup>.

1) En adhérant au Réseau, les pays, les organismes et les partenaires individuels :

- ▶ ont la possibilité de jouer un rôle déterminant dans la création du Réseau international de forêts modèles et dans la façonement des fonctions et de la structure de gouvernance du Réseau;
- ▶ favorisent la gérance concertée entre les pays grâce à l'échange de connaissances, d'idées et d'expériences et à l'accès aux sciences et aux technologies;
- ▶ ont accès aux processus sociaux déjà mis au point pour l'établissement d'un consensus dans les forêts modèles existantes. De fait, la démonstration d'éléments sociaux (comme l'habilitation à

<sup>2</sup> Stankey, G.H. et Shindler, B. 1997. Adaptive Management Areas: Achieving the Promise, Avoiding the Peril. USDA Forest Service. PNW Research Station.

prendre des décisions, le respect des différences culturelles, l'équité et l'échange d'avantages) est la retombée la plus tangible du programme de forêts modèles à ce jour. (On a sans doute autant à apprendre de ces processus et rapports de travail que des résultats physiques.)

- ▶ participent à un processus d'évaluation permanente transparent afin de mesurer l'efficacité des activités du Réseau et l'atteinte des buts et objectifs.

## 2) Les pays participants ont la chance :

- ▶ de jouer un rôle dirigeant dans la promotion des valeurs forestières durables;
- ▶ d'être partie prenante à un processus transparent où d'autres peuvent acquérir gratuitement l'expérience du monde réel pour les initiatives de leur forêt modèle;
- ▶ de contester les méthodes existantes et de modifier les institutions, les politiques et les lois en vigueur;
- ▶ d'échanger les leçons apprises;
- ▶ de renforcer les capacités communautaires et d'établir un consensus.

3) Les organismes donateurs bilatéraux et multilatéraux ont eux aussi la chance de bénéficier du Réseau en raison des principaux éléments qui ont trait au développement durable dans les forêts modèles :

- ▶ soulagement de la pauvreté;
- ▶ participation accrue des femmes et des Autochtones;
- ▶ sécurité alimentaire et énergie disponible;
- ▶ santé des écosystèmes et des communautés;
- ▶ renforcement des institutions et des capacités, éducation, formation;
- ▶ aide et échanges technologiques.

Tous ces avantages peuvent résulter de divers mécanismes. Certains exemples des activités qui portent sur ces questions sont brièvement décrits dans un document distinct préparé par le processus de consultation international qui a été approuvé par le groupe de pays qui s'est réuni à Antalya<sup>3</sup>. Ce document peut être consulté sur le site Web du RIFM.

---

<sup>3</sup> Les 12 pays plus la FAO qui se sont réunis au Congrès forestier mondial à Antalya, en Turquie, en octobre 1997, pour discuter de l'évolution future du Réseau international de forêts modèles : Argentine, Australie, Canada, Chili, Chine, Japon, Malaysia, Mexique, Russie, Afrique du Sud, Royaume-Uni et États-Unis.